

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DIMENSÕES TEÓRICAS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UMA AGENDA CONTEMPORÂNEA.

Gabriele Marina Bertolassi¹.
Luís Fernando Santos Corrêa da Silva².

RESUMO

A Gestão Escolar Democrática é um princípio que orienta as escolas públicas, embasado legalmente e que conta com categorias de participação colegiada, sendo regido pela descentralização, autonomia, transparência e pluralidade. A efetivação da Gestão Escolar Democrática no sistema de ensino associa-o à própria democracia social. Ao examinar tal situação, este estudo resalta o problema de pesquisa a seguir: quais seriam as considerações teóricas e conceituais da Gestão Escolar Democrática e quais os desafios impostos aos gestores na agenda contemporânea? Como hipótese, defende-se que a Gestão Escolar Democrática é uma dinâmica sustentada no diálogo, na participação ativa dos sujeitos escolares, na construção coletiva de procedimentos e na elaboração de canais de comunicação, favorecendo a democracia. O objetivo geral é discutir as considerações teóricas e conceituais da Gestão Escolar de modo a refletir sobre o papel que o gestor deve desempenhar para sua efetivação. No que se refere ao estabelecimento de objetivos específicos, evidenciam-se: contextualizar os fundamentos históricos da Gestão Escolar Democrática; verificar os conceitos associados à Gestão Escolar Democrática; designar a função da Gestão Escolar Democrática no ambiente escolar, investigar a função do gestor democrático e seus desafios no contexto escolar e analisar os princípios da Gestão Escolar Democrática. A Revisão Bibliográfica Narrativa, também conhecida por Revisão de Literatura, é o procedimento metodológico definido para esta pesquisa. Isto posto, a escola pública é o melhor espaço para lutar pela igualdade social, uma escola democrática compromete-se com a cultura, na transmissão de saberes com significado, a despeito de interesses particulares, na busca da evolução do homem.

Palavras-chave: Democracia; Educação; Gestão Escolar Democrática; Participação; Projeto Político-Pedagógico.

ABSTRACT

The Democratic Educational Management is a legally based principle that guides public schools and that relies on categories of collegiate participation regulated by decentralization, autonomy, transparency and plurality. The Democratic Educational Management realization in the educational system ties it to the social democracy itself. By inspecting that situation, this study highlights the following research problem: what would be the theoretical and conceptual thoughts of the Democratic Educational Management and what are the challenges imposed by the contemporary agenda. As hypothesis, it argued that the Democratic

¹ Pós-Graduanda no curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar: Coordenação, Direção e Supervisão Escolar, na Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim. E-mail: gabrielebertolassi@hotmail.com

² Professor e orientador no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar: Coordenação, Direção e Supervisão Escolar, na Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus. E-mail: luisfernando@uffs.edu.br

Educational Management is a dynamic sustained through dialogue, active participation from school individuals, in the collective building of procedures and in the creation of communication channels, in favor of democracy. The main purpose is to discuss theoretical and conceptual thoughts of the Democratic Educational Management as a form to reflect about the role that the administrator must perform for its execution. Regarding the specific aims, it highlights to contextualize the historical foundations of the Democratic Educational Management; verify the concepts related to it; designate the role of the Democratic Educational Management in the school environment. Investigate Democratic Educational Management. The narrative bibliographic review, also known as Literary Review, is a methodological procedure defined by this research. That said, the public school is the best space to fight for equal rights; a democratic school commits itself with the culture, in the transmission of meaningful knowledge, despite of personal interests, seeking the man's evolution.

Keywords: Democracy; Education; Educations management; Participation; Political Pedagogical Project

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar Democrática não se dissocia da luta social pela democratização do Estado, de modo que as relações que se dão nas escolas são formadas na construção histórica brasileira. Assim, Chauí (2007) destaca a herança cultural colonial que hierarquizava a sociedade, marcando o autoritarismo, não sendo somente um fenômeno político, mas que se manifesta no ensino. Nesse ínterim, surge a Gestão Democrática, na década de 1980, junto da redemocratização do Brasil, defendida pelos profissionais do ensino, os quais almejavam um constructo democrático estabelecido entre os agentes escolares.

É fato que a educação nacional experimentou uma democratização tardia, tendo passado por inúmeras fases, sendo que, somente após 1988, com a promulgação da Constituição (BRASIL, 1988), estabeleceu-se entre os princípios da educação pública brasileira, em qualquer nível, a Gestão Democrática. Assim, o texto constitucional institucionalizou as práxis dos sistemas de educação dos estados e municípios. Cabe salientar que a democracia “[...] não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada. Ela é a garantia do princípio da igualdade irrestrita entre todas e todos [...]” (CORTELLA, 2014, p. 146).

Neste sentido, a democracia escolar só pode ser entendida como concreta a contar de uma dinâmica Gestão Democrática, que busque a participação e a autonomia escolar. Também, é importante ressaltar que a Gestão Escolar não objetiva o gerenciamento do ambiente, mas melhorar a qualidade do ensino, consolidando um âmbito público de decisão, que fortalece a força social sobre o Estado, garantindo que a população seja atendida adequadamente pela escola pública. Freire (2018) afirma que a educação não equivale ao meio de transformar a sociedade, embora participe de tal processo.

Do ponto de vista legal, a Gestão Democrática ampara-se na Constituição Federal (BRASIL, 1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) (BRASIL, 1996) e no Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2001); (BRASIL, 2014). Na Carta Magna, é citada a Gestão Democrática no ensino público, com a garantia de qualidade. Na LDB, reafirma-se a autonomia administrativa e pedagógica das escolas, da construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a articulação com a comunidade. Neste sentido, merecem destaque os Conselhos Escolares, as Associações de Pais e Mestres e os Grêmios Estudantis, que, conforme Veiga e Resende (2001) são espaços para debater e tomar decisões, favorecendo todos os setores escolares. Com efeito, passam a ser não somente canais de participação, mas também instrumentos de Gestão Escolar. A elaboração do PPP também deve contar com a participação dos docentes, e dos conselhos, confirmando o papel do documento como direcionador dos rumos escolares.

A luta por democratizar a sociedade é parte da dinâmica de democratização do ensino. Assim, a Gestão Democrática passa a assumir a condição de fim, não somente de meio, posto que não é uma modificação administrativa, da tecnocracia para a democracia. Uma Gestão Democrática participa do constructo democrático nacional. O Projeto Político-Pedagógico, os conselhos escolares, as eleições para diretores, a autonomia, todos são processos pedagógicos democráticos, dentro e fora da escola, posto que a participação constrói-se nesses meios. (PERONI, 2012).

Uma Gestão Democrática deriva da democratização das instâncias escolares, garantindo que exista uma participação concreta da comunidade na escola. Para Araújo (2000), existem quatro componentes que são essenciais no constructo de uma Gestão Democrática: a participação, a autonomia, a transparência e o pluralismo. Estes, sinergicamente, cooperam com a ampliação do ensino democrático, ao considerar a comunidade escolar.

Nessa perspectiva, serão trabalhados os conceitos da Gestão Escolar e da Gestão Escolar Democrática, essenciais para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, será feito um

estudo teórico-conceitual que contribuirá para a consecução do trabalho. No que se refere à escolha do tema, o interesse derivou de procurar compreender a Gestão Escolar e suas perspectivas, a temática foi escolhida por ser um referencial na educação, em vista de possuir elementos essenciais ao aumento da efetividade dos processos institucionais e melhorar o ensino, da mesma maneira que implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e avaliar resultados.

A intenção em trabalhar a Gestão Escolar Democrática surgiu de sua relevância, posto que promove a participação da sociedade, a integração da escola com a comunidade e traduz-se em um elemento significativo para o funcionamento institucional e para a qualidade do ensino. Além disso, estabelece espaços participativos de vivência democrática, de solidariedade, de reciprocidade e que prezam pela formação de cidadãos críticos, criativos e autônomos. Nesse ínterim, o autor José Carlos Libâneo é citado como referência, trazendo aportes de informações sobre a Gestão Escolar e por suas contribuições no âmbito da educação.

Ao examinar tal situação, este estudo ressalta o problema de pesquisa a seguir: quais seriam as considerações teóricas e conceituais da Gestão Escolar Democrática e quais os desafios impostos aos gestores na agenda contemporânea? Como argumento central, defende-se que a Gestão Escolar Democrática é uma dinâmica sustentada no diálogo, na participação ativa dos sujeitos escolares, na construção coletiva de procedimentos e na elaboração de canais de comunicação favorecendo a democracia. O objetivo geral é discutir as considerações teóricas e conceituais da Gestão Escolar de modo a refletir sobre o papel que o gestor deve desempenhar para a sua efetivação.

O trabalho, para tanto, está organizado em cinco seções, sendo que, no primeiro momento, é feita uma análise dos fundamentos históricos da Gestão Escolar Democrática, fazendo menção a bases legais educacionais que tratam desse importante referencial.

Após, são analisados os conceitos associados à Gestão Escolar Democrática em que autores trazem as suas contribuições teóricas.

Em seguida, é abordada a Gestão Escolar Democrática no ambiente escolar, a sua importância no contexto escolar, visto que se assenta na promoção de um ensino de qualidade para todos os alunos, de modo que todos tenham a oportunidade de acesso e progresso educacional efetivo, no qual seja promovida a democracia.

A seguir, é destacada função do gestor democrático e seu papel no contexto escolar, sendo analisadas suas principais atribuições e desafios enfrentados no cotidiano escolar.

E, por fim, são tratados os princípios da Gestão Escolar Democrática, em que cada um possui sua relevância e juntos colaboram para o entendimento sobre como se articula e manifesta-se uma educação democrática.

No desenvolvimento deste estudo, utilizou-se a metodologia da Revisão Bibliográfica Narrativa, também conhecida por Revisão de Literatura, que é baseada, conforme Marconi e Lakatos (2017), no levantamento de textos publicados, em livros, periódicos, textos avulsos e impressos. A revisão do tipo narrativa assume um cunho descritivo e bibliográfico, propondo-se a avaliar e descrever um objeto exclusivo, considerando os principais estudos publicados por outros pesquisadores, com o intuito de descrever sobre esse e demais temas atinentes ao primeiro.

Para Gil (2017), a revisão inclui a etapa exploratória, em que o pesquisador debruça-se sobre o objeto a ser pesquisado, seus preceitos, premissas, teorias atinentes, metodologias mais indicadas e temas operacionais, basicamente, focado em construir seu projeto investigativo.

2 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

No Brasil, na década de 1930, surgiu uma série de políticas educacionais, em função de o ensino necessitar estar adequado à nova realidade mundial. As leis orgânicas da Reforma Capanema desobrigavam o Estado do ensino público e reformavam o ensino secundário. Entre 1960 e 1970, a educação era focada na formação de recursos humanos, estabelecendo uma associação entre o ensino e o mercado de trabalho, integrando as políticas educacionais às políticas de desenvolvimento nacional, em uma concepção econômica (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2011). Em 1961, a LDBEN, Lei nº 4.024 (BRASIL, 1961) estabeleceu os fins, o direito, a liberdade, a administração e os sistemas de ensino. A Constituição de 1967 declarava que: “A educação é direito de todos e será dada no lar e na escola; assegurada a igualdade de oportunidade, deve inspirar-se no princípio da unidade nacional e nos ideais de liberdade e de solidariedade humana.” (BRASIL, 1967, art. 168).

À mesma época, a Reforma Universitária, Lei nº 5.540 (BRASIL, 1968) fixou as normas para o funcionamento do ensino superior. A Reforma do Ensino Primário e Médio deu-se pela Lei nº 5.692 (BRASIL, 1971), fixando as diretrizes para o ensino de 1º e 2º graus. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) retomou a democracia brasileira, trazendo os dispositivos educacionais nos artigos 205 a 214. Neste sentido, no artigo 206, IV, destacou a

Gestão Democrática do ensino público, ampliando a obrigação do Estado e vinculando recursos. Nos anos 1990, formularam-se estratégias reformistas no currículo, na profissionalização docente, na gestão e na avaliação institucional. “Esses pontos estão inter-relacionados: a política educacional orienta-se pela política curricular, que necessita de professores para ser viabilizada, em uma estrutura organizacional adequadamente regulada e gerida, com o suporte da avaliação institucional.” (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 35).

Nesse ínterim, um marco deu-se com a nova LDB, Lei nº 9.394, (BRASIL, 1996), trazendo transformações nacionais, definindo um ‘regime de colaboração’ em que se explicitam os encargos na oferta da educação escolar, incluindo o ensino para os indígenas e a educação a distância. Essa lei reforçou a necessidade da formação básica comum, com conteúdos mínimos, permitindo maior flexibilidade. Tais transformações reorganizaram a educação brasileira, redefinindo as funções sociais e, apesar de as reformas não alterarem o cenário, podem indicar o caminho para efetivar os anseios da sociedade.

Lima (2018) assinala que a Gestão Escolar Democrática poderia ser uma conquista natural, derivada do regime democrático, sendo uma dinâmica contínua e jamais conclusa no aprofundamento e na trajetória democrática na escola. Nesse contexto, Tragtenberg (2005) define como ‘participacionismo’ a situação de decisões irrelevantes, em que a Gestão Democrática pouco se diferencia da gestão tecnocrática. É fato que não se ensina a democracia em espaços escolares autocráticos e que acolhe práticas elitistas. Destarte: “A democracia é mais do que uma forma de governo; é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto” (DEWEY, 2008, p. 88). Um ensino público, gratuito, laico, democrático, inclusivo e com qualidade em todos os níveis e modalidades é um direito que supera as desigualdades sociais e reconhece a diversidade (BRASIL, 2014a).

A Gestão Democrática foi um importante marco no ensino nacional, além da Constituição Federal e da LDB, os dois Planos Nacionais de Educação, em 2001, com a Lei nº 10.172 (BRASIL, 2001) e, em 2014, com a Lei nº 13.005 (BRASIL, 2014a), mantendo a Gestão Democrática como o cerne das políticas educativas. Cabe destacar que o PNE definiu o princípio da Gestão Democrática na educação pública como uma diretriz no artigo 2º, VI. As metas 7 e 19 abordam o tema (BRASIL, 2014a), tratando da qualidade do ensino básico e mantendo como estratégia:

Apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no

planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática. (BRASIL, 2014a, estratégia 7.16).

No referido documento, a meta 19 trata de:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014a, meta 19).

Neste sentido, ainda consta a formação dos conselheiros, com os devidos ‘processos participativos de planejamento’, incluindo fóruns de coordenação e o fortalecimento dos grêmios estudantis e associações, assegurando o espaço e as condições necessárias nas escolas. Na meta 19, estratégia 6, consta:

Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. (BRASIL, 2014, estratégia 19.6).

Com efeito, o PNE (BRASIL, 2014b) retoma a Gestão Democrática na política educacional e tal empreendimento considera a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas. A seguir, serão tratados os principais conceitos da Gestão Escolar Democrática, as contribuições dos principais autores da área e os processos envolvidos.

3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONCEITOS

A Gestão Escolar Democrática é de crucial importância nos espaços escolares, visando melhorar a educação, possibilitar a organização, a mobilização e a articulação que permitam os processos sociais e educacionais, voltados ao aprendizado e à comunidade escolar, democratizando a educação. A Gestão Democrática é uma dinâmica política, em que os agentes identificam dificuldades, refletem e deliberam sobre elas, acompanham e avaliam as ações realizadas. Tudo se faz com base no diálogo e no entendimento que existem especificidades técnicas que demandam a participação de outros segmentos da comunidade, devendo ser respeitadas as decisões construídas em grupo (SOUZA, 2009). Em suma, a Gestão Escolar compreende o processo democrático, voltada à efetiva participação de todos e buscando desenvolver a instituição.

Em uma escola pública, a gestão é compreendida como um processo democrático e a democracia é um princípio, visto que a escola é financiada pela comunidade e deve suprir as necessidades dessa mesma comunidade, sendo também uma metodologia, uma dinâmica democratizante, posto que é uma ação educacional, pois conforma práxis coletivas na educação como fenômeno com intencionalidade política. Mesmo que tais ideais não se manifestem na realidade escolar, os conceitos coadunam com a realidade, sendo a magnitude democrática muito útil para estudar o tema. Em suma, a Gestão Democrática seria um tipo ideal, o qual é entendido por Weber (2016) como um referencial para entender a realidade empírica.

A elaboração de conceitos acerca da Gestão Democrática é tema tratado por vários e renomados autores, como Licínio Lima (2013), que considera a democratização da Gestão Escolar sob um prisma conceitual, focada em intervenções referenciadas pela democracia, executadas pelos agentes escolares, embasadas em contextos institucionais, interferindo na elaboração de tais estruturas e processos democráticos no sistema escolar. Para o autor, a Gestão Democrática é política, articulada às ações democráticas. Além disso, não seriam somente ações democráticas ou dinâmicas participativas em processos decisórios, mas, sobretudo, de ações de educação política, consoante sejam ações que (re)criam possibilidades mais democráticas na prática escolar e em suas relações de poder.

Ferreira (2000) destaca que a Gestão Escolar Democrática seria um valor mundial, apesar de nem sempre ser incorporado à práxis social global e educacional. Não há dúvidas sobre sua relevância como elemento da participação comunitária e de formação cidadã. É de crucial importância na construção de uma sociedade com mais justiça e igualdade, sendo uma fonte de humanização. Cabe destacar que a igualdade de oportunidades ainda é um princípio liberal que não se efetivou completamente.

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), as noções de organização e gestão configuram-se em distintas categorias, de acordo com a ideia de formação dos estudantes. Neste sentido, existe a concepção técnico-científica e a socio-crítica. Bordignon e Gracindo (2001) entendem que uma Gestão Democrática ampara o paradigma de uma aceção dialética da realidade, sob a ótica de uma interrelação subjetiva entre sujeito e conhecimento, entendendo o indivíduo como ser histórico que se submete à realidade, podendo intervir nela.

Para Libâneo (2021), a gestão baseia-se em políticas que determinavam os objetivos e as estratégias a serem seguidas pela escola. Quando descentralizada, a concepção socio-crítica traz a coerência do poder partilhado. Para ser democrática, a escola deve manter os princípios

da participação e da autonomia. Sob a perspectiva pedagógica, a escola deve ter à disposição ferramentas que garantam tais princípios e formem os cidadãos, não somente quanto aos saberes pré-definidos, mas com relação à concepção de sujeito que se pretende formar.

Em uma instituição de ensino, a autonomia equivale ao poder decisório sobre os objetivos e a estrutura organizacional, com certa independência de poder centralizado, administrando seus próprios recursos econômicos (LIBÂNEO, 2021). É fato que a autonomia fica restrita ao espaço possível que é dependente de políticas públicas e por não gerar seus recursos. Apesar disso, a autonomia fundamenta a concepção democrática e participativa, sobretudo, pelo PPP e conselhos escolares, e a real atuação de tais instâncias reflete o grau de envolvimento dos agentes no processo educacional e a realização de um ensino de qualidade. Considerando que as ações pedagógicas submetem-se às normas legais, a escola poderia ser entendida como a unidade básica do sistema de ensino, em que se encontram as políticas públicas, as diretrizes e a sala de aula (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) esclarecem que, em uma organização escolar democrática, o organograma tem forma circular, de modo a refletir as interrelações de poder compartilhadas entre os atores escolares. Considera-se, neste sentido, que a participação é um comportamento aprendido e aperfeiçoado, cabendo à escola envolver a comunidade na dinâmica educacional.

Paro (2016) afirma que não podem ser seguidos modelos pré-definidos de participação, cabe construir o caminho, de acordo com os limites e os objetivos estabelecidos, sem olvidar das salas de aula lotadas, dos docentes pouco remunerados, da desmotivação, dos recursos financeiros precários, dos materiais didáticos insuficientes e de qualidade reduzida, das instalações físicas sem manutenção, entre outras dificuldades diárias. Essas situações refletem o processo nacional, que se mantém preso ao paradigma positivista racional. A Gestão Escolar será abordada, no próximo tópico, no ambiente escolar, ou seja, serão evidenciados os princípios democráticos assumidos pelos atores educacionais no processo de ensino.

4 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

A Gestão Escolar Democrática possui uma função essencial no ambiente escolar, visto que presume a participação da comunidade no processo das tomadas de decisões, concebe a sua relevância como um recurso de formação para a cidadania, assim como da necessidade de

construir uma sociedade mais justa, mais humana e mais igualitária. Esta, por sua vez, assenta-se na oferta de um ensino de qualidade a todos os alunos, de modo que todos tenham igual oportunidade de acesso e progresso educacional efetivo, em que se promova a democracia. Neste sentido, Luck (2009) traz uma atribuição importante para o contexto escolar, visto que, segundo a autora, a Gestão Democrática é proposta como condição de: a) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de uma educação de qualidade; b) estabelecimento de um ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos experimentem os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Destarte, a Gestão Democrática assenta-se na promoção de uma educação com qualidade para todos os alunos, em uma escola dinâmica, que oferte um ensino contextualizado em seu tempo e em sua realidade, com perspectiva de futuro (LUCK, 2009).

Com efeito, não há dúvidas sobre a importância da descentralização no ensino público. Cabe destacar que a centralização administrativa possibilitou que se expandisse a oferta educativa, embora tenha mantido a escola afastada da comunidade em virtude do planejamento e da gestão realizarem-se longe do espaço escolar. A questão da municipalização é indicada como um modo capaz de superar a centralização e utilizar como estratégia descentralizadora pelos sistemas educativos. Porém, Mendonça (2001) considera que a municipalização seja limitada, visto que poderia restringir a discussão acerca da gestão, não sendo mais produtiva quanto à participação ou mudança nas relações de poder. Os âmbitos pedagógico, administrativo e financeiro são os mais evidentes, e os poucos recursos transformam a descentralização financeira em uma gestão escassa, sendo um elemento agravante, pois como a escola é entendida como autônoma, obriga-se a escolher as alternativas de sua própria carência, desobrigando o Estado de tal dever. Neste sentido, as parcerias entre escola e esferas comunitárias descentralizam a escola, embora possam piorar a situação, posto que comunidades mais ricas permitam que as escolas de seus filhos recebam mais recursos, ao passo que as comunidades que mais precisem do ensino público não consigam suportá-la.

A articulação da escola e da comunidade é um elemento significativo ao melhor funcionamento dessa e da qualidade da dinâmica educativa. Cabe à escola estabelecer as suas metas de ensino, determinar as suas demandas, estruturar as influências organizacionais e acompanhar os resultados. Quando firmadas boas parcerias, as ações realizadas em conjunto destinam-se a aprimorar a experiência educacional dos estudantes. Tais parcerias respondem às preocupações da comunidade com o ensino, posto que a energia e os recursos comunitários

são necessários às escolas, para que possam ter êxito na educação de crianças e adolescentes. Quando se firmam tais parcerias, a sociedade evidencia aos discentes seu compromisso com o ensino e o valor atribuído ao processo, estabelecendo não somente condições melhores ao aprendizado, mas ainda a mensagem de sua importância (LÜCK, 2009).

A Gestão Democrática é uma proposta de aproximação entre escola, famílias e comunidade, a fim de estabelecer um espaço escolar aberto e participativo, em que os estudantes experimentam os preceitos cidadãos, baseando-se em promover um ensino de qualidade a todos, garantindo a oportunidade de acesso e o êxito educacional. A atuação dos colegiados deve ser enfatizada, posto que formalizem a escola na comunidade, construindo ambientes efetivos de participação da comunidade na Gestão Escolar. Luck (2013) destaca que os colegiados são uma ferramenta de Gestão Escolar que auxilia no processo decisório em várias áreas de ação, buscando formas de colaborar com a escola, mediante a participação dos pais, dos docentes e dos funcionários. Tal participação é uma pré-condição essencial para fazer da escola um espaço social que promove a educação, quando o gestor reconhece essa colaboração, orienta-se no sentido de sua promoção. Na Gestão Democrática, a liderança é um dos elementos mais valiosos, pois traz o pressuposto de mobilizar e organizar colaboradores e comunidade para promover os objetivos escolares.

O princípio democrático deve ser exercido pelos trabalhadores da escola e pelos usuários, não sendo apenas um princípio, mas um meio de organizar a escola. A Gestão Democrática implica uma pluralidade de pessoas que compartilha o poder de decisão, uma perspectiva democrática inclui a escolha dos gestores, proposta em 2010, “[...] inclusive eleição direta de diretores e reitores, por exemplo –, para todas as instituições educativas e para os sistemas de ensino; e, ainda, implantar formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específica.” (BRASIL, 2010, p. 28). Independentemente do modo de escolha do gestor, se indicado, via consulta pública, eleição ou outro modo, sua função deve articular ensino e aprendizagem, com foco na qualidade de ensino. E o PPP, quando elaborado de modo coletivo, é reflexo da trajetória, filosofia e referências escolares, traçando diretrizes e diagnosticando a realidade conforme as ações de todos os agentes escolares. Bernado, Borde e Cerqueira (2018) ressaltam que a Gestão Democrática nas escolas, apesar de a legislação dar respaldo, deve envolver ações conjuntas com a comunidade, tanto da escola como do local, de modo cotidiano, e não eventual; a escola laica e democrática ultrapassa os regramentos legais e educacionais, sendo uma dinâmica histórica da educação e de seus atores públicos. Na

sequência, serão abordados os principais desafios da função do gestor democrático em meio ao espaço escolar.

5 O PAPEL DO GESTOR DEMOCRÁTICO E SEUS DESAFIOS NO CONTEXTO ESCOLAR

Um gestor democrático assume seu papel no ambiente escolar, liderando a ação integrada e colaborativa de todos os atores, promovendo um espaço educativo e de aprendizagem, da mesma maneira que estimula os envolvidos na instituição de ensino a estarem mais presentes na realização dos projetos escolares, em seu desenvolvimento, e na aprendizagem e formação dos estudantes. Em vista disso:

O diretor não deve ser autoritário, pois, ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para possuir todas essas características, o gestor deve dispor também de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como das habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam. (DALBERIO, 2008, p. 3).

Sendo assim, fica claro que compete ao gestor proporcionar ambientes democráticos, bem como ser capacitado, mediante saberes teóricos e práticos, para o desempenho de uma boa Gestão Escolar. Gerir uma escola não é uma tarefa simples, sendo que alguns desafios são eminentes, como garantir a participação e a autonomia, incentivar famílias e estudantes a sentirem-se motivados e participarem dos colegiados, e a elaborarem o PPP, o documento que norteia o planejamento e o acompanhamento das atividades, exigindo construção coletiva e participativa de todos os segmentos da escola.

A direção, afora ser uma função organizacional, é uma obrigação social e pedagógica. No contexto da escola, a função destoa dos demais processos, visto que, além de conduzir seus colaboradores a realizarem eficazmente suas atividades, deve ter intenção, definir os rumos da escola e tomar decisões diante das metas escolares, sociais e políticas. Quando cumpre a função social de mediadora, a escola influencia na formação do sujeito e, por isso, são indispensáveis as metas políticas e pedagógicas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Neste sentido, a função do gestor no trabalho escolar depende de sua capacidade de participar, dialogar, refletir coletivamente, ser autônomo, toda práxis imprescindíveis à Gestão Democrática, embora a democracia aumente as responsabilidades. Posto que se tomem

decisões coletivamente, cabe via participação, colocá-las em prática e, para tanto, é necessário que a escola seja bem gerida e coordenada. Com efeito, o êxito de uma instituição de ensino não depende exclusivamente da figura do diretor centralizador de decisões, mas cabe compreender que o diretor é um líder, a figura que converge as aspirações, os anseios da comunidade escolar e integra a participação de todos em um único projeto. Ao diretor não cabe ater-se aos assuntos administrativos, em sua função, ele deve vislumbrar o conjunto da escola e sua ação apreender os âmbitos culturais, pedagógicos, administrativos e econômicos.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) destacam que a escolha do diretor demanda responsabilidade por parte do sistema educacional e da comunidade. É fato que ainda prevalece um sistema público que nomeia arbitrariamente diretores, mediante indicação, atendendo às conveniências e aos interesses políticos. Tal prática transforma o diretor em uma figura executiva na escola. Destarte, existem outros mecanismos de eleição, como concurso público, voto direto e representativo. Nesse caso, é possível exigir formação profissional e competência técnica, como capacidade de liderança e conhecimentos pedagógicos e didáticos.

Lück (2009) observa que a gestão é uma dimensão ampla, complexa e política, visto que dá poder ao sujeito e tal poder legitima-se na esfera educativa, conforme se promova, pela orientação e colaboração com a melhor qualidade de ensino-aprendizagem, a formação dos estudantes, mediante a participação das famílias e da comunidade, interna e externa, escolar.

Gerir o projeto pedagógico é uma ação coletiva dos professores, liderados pelo gestor, conforme o disposto na LDB, artigo 5º, inciso III, “[...] zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola [...]” (BRASIL, 1996). Ainda cabe à escola a integração com as demais agências de cuidado de crianças e adolescentes, quando, no inciso VIII da LDB, afirma-se que deve “[...] notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei.” (BRASIL, 1996; BRASIL, 2019). Além disso, no artigo 4º, VIII, consta que a escola deve prestar “[...] atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.” (BRASIL, 1996; BRASIL, 2013).

Cury (2007) salienta que elaborar regimentos internos incentiva os modos dialógicos para superar prováveis conflitos e inserir as famílias no processo. O autor ressalta a importância do Projeto Pedagógico, a identidade da escola, que, liderado pelo gestor, estabelecerá calendários, organizará a ação pedagógica, os currículos mínimos, os aproveitamentos e as avaliações. E, nessa perspectiva, a Gestão Democrática alude ao diálogo

como forma soberana de encontrar as pessoas e solucionar os conflitos. Lück (2009) assinala que são diversas as funções de um diretor em uma Gestão Escolar Democrática:

- 34. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares. [...]
- 36. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas. [...]
- 40. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.
- 41. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.
- 42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo (LÜCK, 2009, p. 69).

A proposta da liderança compartilhada equivale à tomada de decisão e à ação colegiada via consenso, não mediante voto, em que todos têm espaço e podem usá-lo. Por sua vez, a coliderança seria a ação integrada em que se influenciam os destinos da escola, de modo planejado e intercomplementar, mediante a atuação dos colaboradores da escola, sobretudo vice-direção, coordenação pedagógica, supervisão escolar, orientação educacional e secretaria (LUCK, 2017).

Com efeito, uma boa liderança demanda a ação do gestor, de modo a desenvolver conforme a oportunidade de exercício, de forma coordenada e de maneira responsável, em que todos se responsabilizam por suas ações. No próximo tópico, abordar-se-ão os princípios da Gestão Escolar Democrática, ou seja, a participação, a autonomia, a transparência e a pluralidade.

6 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PARTICIPAÇÃO, AUTONOMIA, TRANSPARÊNCIA E PLURALIDADE.

Na Gestão Escolar Democrática, apresentam-se quatro importantes elementos constitutivos: a participação, a autonomia, a transparência e a pluralidade, cada qual com sua relevância e sinergicamente colaborando ao entendimento da articulação e manifestação de um ensino democrático. Nesse quesito, no que diz respeito à participação, é definida como “[...] a presença e a intervenção ativa de todos [...]” (DALBERIO, 2008, p. 4), cabendo

salientar que não se refere somente à escuta, mas ao questionamento, à interferência e ao poder de voto.

Os estudantes devem ser entendidos como o conjunto de agentes centrais do processo educativo, o escopo da Gestão Democrática, visto que formar cidadãos críticos e autônomos não se dá espontaneamente, mas estimulado pela democracia. Entre as possibilidades políticas e pedagógicas para a participação discente, merecem destaque os grêmios estudantis, os conselhos escolares, os conselhos de classe abertos, os contratos pedagógicos de sala de aula, as assembleias gerais e o PPP, todos sendo espaços para os processos decisórios, as discussões e deliberações sobre assuntos que constroem o cotidiano da escola (ARAÚJO, 2009).

No que se refere à autonomia, a escola poderia delinear seu próprio caminho com a ajuda dos professores, estudantes, funcionários, pais e comunidades, sendo, dessa forma, possível pensar no êxito da instituição. A autonomia escolar é evidenciada nas leis e normatizações do sistema de ensino de modo vago, sendo enunciada a autonomia na condição de valor, sem ser estabelecido os métodos concretos à sua conquista. Providências de (re)estruturação burocrática permitiriam que os setores superiores hierarquicamente possam funcionar de acordo com as necessidades institucionais, o que não é uma realidade. Neste sentido, o Regimento Escolar, que é a manifestação jurídica da unidade de ensino, exemplifica a autonomia reduzida, posto que, na maior parte das vezes, assume uma unidade ditada pelas gestões centralizadas e condicionadas pelas entidades normativas, a despeito das peculiaridades pedagógicas de cada estabelecimento, em sua interrelação com a comunidade em que se insere (MENDONÇA, 2001).

O PPP é a manifestação coletiva da comunidade escolar na elaboração de sua identidade, sendo a expressão de sua autonomia. O processo participativo em sua elaboração permite a experiência democrática, escolhendo os dirigentes e definindo os papéis dos colegiados, conforme se constituem na ação orgânica, buscando metas comuns. Não obstante, e apesar de sua elaboração ser uma atribuição definida pela normatização vigente, não se observam mudanças significativas no documento, sendo mais um exercício burocrático. Os documentos tendem, a despeito de suas reais funções, a conservar as regras afixadas pelo sistema de ensino, não permitindo que a escola de autogoverne, estabelecendo restrições à sua própria autonomia.

Barroso (2016) esclarece que autonomia escolar não se confunde com ‘independência’, visto que se trata de uma conceituação relacional. Considera-se a autonomia como uma

relatividade, mantendo-se mais autonomia para certas situações, e menos para outras. A autonomia escolar não se restringe à questão jurídico-administrativa, mas como confluência de anseios, em que se faz necessária a gestão, a articulação e a negociação. Entende-se, assim, a autonomia como um espaço de harmonização entre o estado, os gestores, os docentes, os estudantes e as famílias. Destarte, a autonomia passa a ser a manifestação da unidade social.

Araújo (2009) destaca que as reformas no ensino, em especial, as que refletem o neoliberalismo, permitiram uma autonomia desumanizada, sem reconhecer o espaço escolar como uma entidade social, sem valorizar seus agentes, sua diversidade e suas incoerências. Sob tal perspectiva, a autonomia possibilita que surja uma democracia real, mediante o exercício dos atores escolares em confronto com a lógica da ordem administrativa hierárquica, sem levar em conta os próprios sujeitos e suas demandas. Cabe salientar que, em muitas situações, a autonomia parece ser deturpada, não assumindo seu significado de libertar os indivíduos dos limites burocráticos, ou colaborar com o constructo democrático escolar. Conforme a percepção de Oliveira (1999), existe certo poder a ser exercido pelas instituições de ensino, embora seja um poder de ‘não receber apoio’, ou seja, obrigando a escola a buscar parcerias com organizações e demais formas de se manter, ficando ao Estado a obrigação de minimamente investir no setor.

No que concerne à transparência, define-se “[...] como um meio eficiente de dar credibilidade ao espaço público, ou seja, a lisura que permite aos cidadãos participarem do controle da coisa pública [...]” (ARAÚJO, 2009, p. 257). Dessa maneira, isso reflete a construção de um modo de vida democrático nas instituições de ensino. A transparência apresenta-se como uma forma eficaz de dar crédito ao ambiente público, isto é, a boa-fé que possibilita à população participar da coisa pública. Desse modo, pode-se entender a transparência como um componente constitutivo à administração, um distintivo na interface do público com o privado, uma ferramenta reveladora de métodos adotados pelos administradores públicos.

Cury (2015) sublinha que a transparência traz consigo o pressuposto de existir um ambiente público e aberto, no qual não se manifesta a premissa de mercado imediatista. É fato que a transparência escolar dependerá da comunidade estar inserida na rotina escolar, envolver-se nos âmbitos públicos, passar pela socialização das informações, o que pode gerar um clima de confiança e de clareza de propósitos entre os sujeitos da escola. Portanto, a transparência pode ser compreendida mais amplamente, não se restringindo às questões

administrativas escolares, porém alcançando a práxis pedagógica, até porque o autoritarismo manifesta-se na gestão e na Pedagogia adotada nas salas de aula.

O pluralismo é entendido como o respeito ao outro, às suas opiniões, às formas distintas de entendimento. Em suma, deve-se reconhecer a presença de identidades e interesses distintos, convivendo na escola e sustentando, mediante o debate, a dinâmica democrática. Diante disso, se esclarece a gestão como um espaço aberto para a participação, a discussão, a solidariedade e as diversidades, em que a democracia é efetivada e concretizada integralmente (ARAÚJO, 2009).

Com efeito, quando se concebe a escola como um ambiente público, em que se expressa a diversidade, seja de opiniões, seja de papéis, uma questão essencial define-se: o pluralismo. Este é entendido como a ação de respeitar o outro, suas opiniões, seu distinto modo de pensamento, reconhecendo a existência de identidades e interesses diferentes que confluem na escola e preservam a democracia, mediante o debate e a reflexão. Conforme Touraine (2007), a democracia não é definida pela participação, ou pela harmonia, mas por ter respeitada as diversidades e a liberdade individual. Isso posto, a democracia só existe quando se respeita e reconhece a diversidade de crenças, julgamentos e fins. O cerne do pluralismo democrático estaria em respeitar os projetos, sejam individuais, sejam coletivos. Somente construindo canais democráticos que permitam amplo debate sobre as necessidades e demandas escolares, as discussões e decisões do contexto educacional serão viáveis e produtivas. Em suma, os constructos dos consensos sobre projetos educacionais resultam de ideias conflitantes e do respeito nas instituições.

Menegotti (2018) analisou a implementação do PPP em duas escolas municipais de uma cidade gaúcha, no que se refere à Gestão Democrática. A autora observou que, na elaboração do documento, houve significativa participação da direção e docentes, mas muito incipiente para os estudantes, famílias e comunidade; o que evidencia a reserva de espaços de (re)criação das políticas aos agentes escolares. A comunidade deve ser aproximada da práxis educacional, embora seja natural certa resistência, pois são documentos específicos, que muitos não entendem e, se entendem, estão inaptos a contribuir. Quanto ao PPP, decorre da participação coletiva e baliza as ações no ensino. Lima (2013, p. 42) assinala que: “A escola não é democratizável simplesmente pela democratização das suas estruturas organizacionais e de gestão”. De fato, apenas na prática da participação aprende-se a democracia.

A prática pedagógica ainda é um tema que gera certa discussão, Libâneo (2021) destaca que, no Brasil, dá-se uma importante pedagogização social em função das tecnologias,

embora, no âmbito educativo, esteja em descrédito, do mesmo modo que a ação docente. Na visão do autor, a Pedagogia deve reafirmar-se com a razão, a emancipação, a autonomia e a liberdade intelectual e política. É fato que existem limitações à autonomia em várias conotações, como pelas relações de poder, burocratização e subjetividade subjugada. A liberdade intelectual e política não deriva de um indivíduo, elas são oriundas das ações prévias, manifestas por conhecimentos e práticas educativas válidas para todos. Com efeito, a escola não é uma organização, o estudante não é um cliente ou consumidor, posto que a qualidade do ensino passe a ser uma ideia implícita à formação.

A gestão, conforme esclarece Libâneo (2021, p. 21), é “[...] a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Neste sentido, cumpre estabelecer as atribuições e as funções de cada ator escolar, cabendo um papel político a cada um. É importante revitalizar a função da escola na sociedade, retomar o ambiente dinâmico das práticas pedagógicas, democratizar as interrelações, refletir e (re)avaliar a práxis pedagógica, elaborar PPPs coletivos e viáveis, criar canais de comunicação com parcerias, rever a organização do trabalho e as formas de garantir a autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

A democracia e o respeito ao usuário devem estar presentes não apenas nas reuniões do conselho ou na eleição de seus membros, mas em todas as ações e relações da escola, desde as que se dão na situação de ensino, em sala de aula, passando pelo atendimento na secretaria, e atingindo todo o relacionamento que se faz entre servidores, alunos e pais. (PARO, 2003, p.83-84).

Uma educação com qualidade seria a promovida pela escola para que se dominem os conhecimentos e desenvolvam-se habilidades cognitivas e afetivas, as quais deverão ser capazes de atender às demandas do sujeito e da sociedade. Compete desenvolver a qualidade dos aprendizados, devendo ser o cerne da Gestão Escolar e do Projeto Pedagógico. Conforme Libâneo (2021), não é suficiente a defesa da Gestão Democrática em instituições de ensino, havendo eleições para diretor e compra de recursos tecnológicos, se os estudantes são reprovados, têm reduzido rendimento ou aprendizagem deficitária.

A democratização da sociedade e a inserção dos alunos no mundo da produção supõem um ensino fundamental como necessidade imperativa de proporcionar às crianças e jovens os meios cognitivos e operacionais que atendam tanto às necessidades pessoais como às econômicas e sociais. (LIBÂNEO, 2021, p. 19).

Com efeito, deve-se almejar uma articulação pela autonomia escolar, garantindo o ingresso, a permanência e o aprendizado, sendo a gestão compreendida como a ação mediadora e organizada para definir e praticar as metas educativas. A gestão é um elemento indispensável, devendo estar associada ao pedagógico e ao administrativo. Libâneo (2021, p. 55) esclarece que “[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente”. Para Luck (2000), o gestor articula a diversidade e dá unidade ao espaço educacional, promovendo a formação dos estudantes. A autonomia escolar para elaborar, implementar, avaliar e revisar seu PPP é uma questão significativa na democratização (DUBLANTE, 2011).

Bogea (2017) destaca que a gestão administrativa apoia o trabalho dos professores, oferecendo melhores condições, físicas e materiais, para a ação pedagógica. É sabido que a participação cidadã na gestão escolar relaciona-se à democratização social. Assim, a construção coletiva permite à escola refletir sobre sua práxis, a construção coletiva solicita à participação, posto que a democracia alude a participação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Democrática no âmbito educacional deriva da Constituição Federal e dos elementos da participação, da autonomia, da transparência e da pluralidade, os quais, articulados, organizam-se em esteios para a elaboração de um estilo democrático. Toda a práxis escolar baseia-se na participação coletiva, uma Gestão Democrática manifesta os interesses na formação de cidadãos e no próprio desenvolvimento da sociedade democrática.

A emancipação do sujeito como cidadão é uma construção baseada na solidariedade e na participação. Os saberes equivalem a uma dinâmica contínua de formar pessoas que sejam recíprocas, dialoguem, participem conscientemente de sua coletividade. Cabe reforçar a Gestão Escolar Democrática, no espaço público e educacional, que seja compromissada com a formação de sujeitos capazes, competentes e dispostos a construir sua própria autonomia.

O sistema de ensino democrático e antidiscriminatório, almejado pela Gestão Participativa, compromete-se com a escola popular com qualidade, que forma cidadãos livres e cientes de sua função social. Isso posto, a cidadania constrói-se pelo exercício concreto das práxis democráticas escolares, implicada com a autonomia dos agentes, responsáveis pela sua trajetória.

Uma educação democrática ainda é um desafio, garantias legais não constroem um estilo de vida democrático nas instituições de ensino, a escola deve construir-se e afirmar-se como espaço público, de cultura democrática, valorizando a participação, a autonomia, a transparência e o pluralismo nas práxis cotidianas, viabilizando novos e mais produtivos canais de participação para os distintos atores, visto que é a partir da vivência democrática que se constroem os cidadãos.

Libâneo é um autor que defende a democratização das escolas públicas, não pela ampliação das participações em processos decisórios, mas pela adequação pedagógica e didática ao público, de modo que garantam contribuir para uma sociedade mais democrática, mediante o ensino. Um ensino democrático auxilia os estudantes a comunicarem-se, a gostarem de estudar, a formar sua personalidade civil, a organizarem-se como coletivo.

Ademais, cabe ao gestor da escola, como liderança da dinâmica de Gestão Democrática, ter as competências e os conhecimentos que o auxiliem a conduzir seu trabalho junto da comunidade escolar. Dentre as competências, é útil a garantia de participação para todos durante o processo, posto que é um componente essencial no processo participativo, associado à motivação dos agentes escolares e comunitários, perpassando os objetivos comuns e se ampliando em interesses coletivos.

Assim sendo, a escola pública é o melhor espaço para lutar pela igualdade social. Uma escola democrática compromete-se com a cultura, na transmissão de saberes com significado, a despeito de interesses particulares, na busca do desenvolvimento humano. Com efeito, se a educação é uma pré-condição para formar uma nação, se fazem necessários docentes que dominem os conteúdos e os modos de ensiná-los, sendo adequadamente pagos e tendo condições de exercerem suas funções.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson César. (2000). **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. 220 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. Brasília-DF, 2000.

ARAÚJO, Adilson Cesar. (2009). **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes**. Retratos da Escola, Brasília-DF, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan/jun., 2009.

BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2016. 144 p. ISBN-10: 8524918373. ISBN-13: 978-8524918377. p. 11-32.

dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências.

Brasília-DF: Casa Civil, 2013. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm#art1. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRASIL. (2014a). Lei nº 13.005. **Plano Nacional de educação – PNE**. Disponível em:

<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRASIL. (2014b). **Conferência Nacional de educação - CONAE 2014**. O PNE na articulação do sistema nacional de educação. Documento final. Brasília-DF: FNE, 2014.

BRASIL. (2019). Lei nº 13.803, de 10 de janeiro de 2019. Altera dispositivo da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para obrigar a notificação de faltas escolares ao Conselho Tutelar quando superiores a 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13803.htm#art1. Acesso em: 10 jun. 2021.

CHAUÍ, Marilena. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2007. 103 p. ISBN-10: 8586469270. ISBN-13: 978-8586469275.

CORTELLA, Mario Sérgio. **Não espere o Epitáfio – provocações filosóficas**. Petrópolis-RJ: Vozes Nobilis, 2014. 160 p. ISBN-10: 853263222X. ISBN-13: 978-8532632227.

CURY, Carlos Roberto Jamil. (2007). **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAE, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez., 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. (2015). **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015. 288 p. ISBN-10: 8532618375. ISBN-13: 978-8532618375.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular**. Revista Iberoamericana de Educación, Belo Horizonte-MG, v. 47, n. 3, p. 1-12, out., 2008.

DEWEY, John. **Democracia e educação**. Capítulos essenciais. São Paulo-SP: Ática, 2008. 134 p. ISBN-10: 8508114737. ISBN-13: 978-8508114733.

DUBLANTE, Carlos André. **Gestão Escolar: fundamentos e práticas no contexto das escolas públicas**. São Luís-MA: EDUFMA, 2011. ISBN: 978-85-7862-168-1.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades**. Em Aberto, Brasília-DF, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun., 2000.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 2018. 144 p. ISBN-10: 8524904240. ISBN-13: 978-8524904240.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192 p. ISBN-10: 8597012617. ISBN-13: 978-8597012613.

LIBÂNEO, José Carlos de. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2021. 304 p. ISBN-10: 8567281008. ISBN-13: 978-8567281001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012. Coleção Docência em Formação. 275 p. ISBN: 978-85-249-1860-5.

LIMA, Licínio Carlos. (2013). **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governança democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2013.

LIMA, Licínio Carlos. (2018). **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr., 2018.

LUCK, Heloísa. (2000). **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. Em aberto, v. 72, p. 11-34, 2000.

LUCK, Heloísa. (2009). **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba-PR: Editora Positivo, 2009. ISBN: 978-85-385-0027-8.

LUCK, Heloísa. (2013). **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2013. 136 p. ISBN-10: 8532632947. ISBN-13: 978-8532632944.

LUCK, Heloísa. (2017). **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2017. 81 p. ASIN: B074JDQ8Y4.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 256 p. ISBN-10 8597010665. ISBN-13 978-8597010664.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação & Sociedade, ano XXII, n. 75, p. 84-108, ago., 2001.

MENEGOTTI, Eliane. **A implementação do projeto político-pedagógico no âmbito do sistema municipal de ensino de Viamão: desafios da gestão democrática**. 2018. 114 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS, 2018.

MONTEIRO, João Paulo. **Novos estudos humanos**. São Paulo: Discurso Editorial, 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **As reformas em curso nos sistemas públicos de educação básica: empregabilidade e equidade social**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. (Org.). Política e trabalho na escola. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. 256 p. ISBN-10: 8586583642. ISBN-13: 978-8586583643. p. 69-94.

PARO, Vitor Henrique. (2003). **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo-SP: Cortez, 2003. 175 p. ISBN-10: 852490061X. ISBN-13: 978-8524900617.

PARO, Vitor Henrique. (2016). **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo-SP: Ática, 2016. 144 p. ISBN-10: 8524924292. ISBN-13: 978-8524924293.

PERONI, Vera Maria Vidal. **A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado.** Pro-Posições, Campinas-SP, v. 23, n. 2, p. 19-31, maio/ago., 2012.

SHIROMA, Eneida; MORAES, Maria Célia M.; EVANGELISTA, Olinda. **Política Educacional.** Rio de Janeiro-RJ: Lamparina, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de Gestão Escolar Democrática.** Educação em Revista, Belo Horizonte-MG, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez., 2009.

TOURAINÉ, Alain. **O que é a democracia?** Rio de Janeiro-RJ: Vozes, 2007. 288 p. ISBN-10: 8532616143. ISBN-13: 978-8532616142.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo-SP: UNESP, 2005. 240 p. ISBN-10: 8571395918. ISBN-13: 978-8571395916.

VEIGA, Ilma Passos A.; RESENDE, Lúcia M. G. de. **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico.** Campinas-SP: Papirus, 2001.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais.** Trad. Augustin Wernet. São Paulo: Cortez, 2016. 688 p. ISBN-10: 8524923008. ISBN-13: 978-8524923005.